



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Valfrihetssystem och kommunal hemtjänst

Om vilka konsekvenser införandet av Lag (2008:962) om valfrihetssystem kan tänkas
få för den kommunala hemtjänstens organisationskultur

Socionomprogrammet

C-uppsats

Författare: Josefine Ekegren

Handledare: Ann Nilsson

HT 2009

Abstract

Titel: Valfrihetssystem och kommunal hemtjänst. Om vilka konsekvenser införandet av Lag (2008:962) om valfrihetssystem kan tänkas få för den kommunala hemtjänstens organisationskultur

Författare: Josefine Ekegren

Nyckelord: Valfrihetssystem, hemtjänst, organisationskultur.

Uppsatsen syfte är att undersöka vilka konsekvenser tillämpningen av Lag (2008:962) om valfrihetssystem kan få den kommunala hemtjänstens verksamhet och dess organisationskultur. I ett valfrihetssystem konkurrerar ett antal godkända leverantörer med eller utan kommunen om att utföra hemtjänstinsatserna. Då kostnaden för hemtjänsten är detsamma oavsett utförare är det endast kvaliteten de har att konkurrera med.

Uppsatsen bygger på kvalitativa intervjuer med enhetschefer för kommunal hemtjänst i kranskommuner till Göteborg. Ytterligare avgränsning av kommunerna har skett med hjälp av summan på dess stimulansbidrag.

Konsekvenserna av valfrihetssystemet förutspås uppkomma först efter ett antal år, då fler kommer välja privata utförare. Inom vissa kommuner finns det mer oro, inom andra mindre. Likaså satsas och planeras det mer eller mindre gällande marknadsföring. Vissa förutspår att arbetet kommer förbättras av konkurrensen medan andra tror att det även kan leda till en stressig arbetssituation. För samtliga kommuner kan man dock se indikationer på att organisationskulturen kommer stärkas av valfrihetssystemet.

1. INLEDNING	1
1.1. PROBLEMBAKGRUND	1
1.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	2
1.3. AVGRÄNSNING	2
1.4. URVAL	2
1.5. BORTFALL	3
1.6. PRECISERING AV BEGREPP	3
1.6.1. Organisationskultur	3
1.6.2. Valfrihetssystem	3
1.7. TIDIGARE FORSKNING	3
1.7.1. Kundval i hemtjänsten	4
1.7.2. Kvalitetskonkurrens och kundval inom kommunal äldreomsorg	4
1.7.3. Konkurrens på kommunala villkor	5
1.7.4. Organisationskultur för framgångsrika kommuner	5
1.7.5. Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor	6
1.7.6. Kundval för äldre och funktionshindrade i Norden.	6
2. BAKGRUND	8
2.1. LOV	8
2.2. SKILLNADEN MELLAN LOU OCH LOV	8
2.3. MOTIVEN BAKOM LOV	9
2.4. VALFRIHETSSYSTEM INOM HEMTJÄNSTEN INNAN LOV	9
3. TEORI	11
3.1. ORGANISATIONSKULTUR	11
3.1.1. Organisationskulturens innehåll	11
3.1.2. Organisationsidentitet	12
3.1.3. Organisationskultur och resultat	13
3.1.4. Organisationskultur och marknadsföring	14
3.2. TEORIKRITIK	14
4. METOD	15
4.2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
4.2.1. Förarbete	15
4.2.2. Datainsamlingmetod	15
4.2.3. Analys och bearbetning av material	16
4.3. RELIABILITET OCH VALIDITET	17
4.4. METODKRITIK	18
4.5. ETISKA REFLEKTIONER	18
5. RESULTAT	19
5.1. TROR NI ATT INFÖRANDET AV LOV KOMMER FÅ KONSEKVENSER FÖR DEN KOMMUNALA HEMTJÄNSTEN?	19
5.2. OM NI TROR ATT INFÖRANDET AV LOV KOMMER ATT FÅ KONSEKVENSER FÖR DEN KOMMUNALA HEMTJÄNSTEN, PÅ VILKET SÄTT TROR NI DEN KOMMER PÅVERKA ORGANISATIONSKULTUREN?	19
5.3. OM NI TROR ATT INFÖRANDET AV LOV KOMMER ATT FÅ KONSEKVENSER FÖR DEN KOMMUNALA HEMTJÄNSTEN, I VILKEN UTSTRÄCKNING TROR NI DEN KOMMER PÅVERKA ORGANISATIONSKULTUREN?	20

5.4. SAMMANFATTNING	22
6. ANALYS.....	23
7. DISKUSSION	27
8. EPILOG.....	28
9. REFERENSER	29
BILAGA 1.	31
KOPIA AV UTSKICK TILL KOMMUNER.....	31
BILAGA 2.	32
INTERVJUGUIDE	32
BILAGA 3.	34
UTDRAG UR LAG (2008:962) OM VALFRIHETSSYSTEM	34

1. Inledning

Mitt intresse för organisationsteori utvecklades under min praktik som gjordes i ledningen för personlig assistans. Det var även där jag först hörde talas om Lag om valfrihetssystem– LOV.

Där och då växte nyfikenheten för vad LOV skulle kunna få för konsekvenser för kommunernas verksamhet. Vad det finns för inställning gentemot valfrihetssystem och hur det eventuellt förändrar en verksamhet. Att gå från att vara ensam utförare till att bli konkurrensutsatt ger ett ypperligt tillfälle att rannsaka sin verksamhet och vad denna står för och representerar i en större grupp av utförare. Att den kommunala hemtjänsten representerar den offentliga sektorn går ingen förbi men frågan är huruvida detta sätter tillräcklig prägel på verksamheten för att locka kunder? Funderingar kring om och hur kommunala verksamheter anpassar sig till konkurrens låg alltså till grund för uppsatsen.

Införandet av valfrihetssystem är i Västra Götaland högaktuellt och generellt verkar det svenska samhället bli mer valfrihetsanpassat. Både när det gäller skola, daghem och äldreomsorg ska det finnas valmöjlighet och argumenten bakom är oftast att det ger högre kvalitet och mer frihet åt den enskilde. Men mitt intresse ligger, som sagt, snarare i vad det gör med organisationen, ledningen och arbetsgruppen, eftersom både kvaliteten och friheten ligger i deras händer.

1.1. Problembakgrund

Det fanns två skäl till att en utredning kring förutsättningarna för ökad valfrihet inom vård, omsorg och socialtjänst inleddes.¹ Dels för att få klarhet i förhållandet mellan valfrihetsmodeller och upphandlingslagstiftningen. Och dels för att regeringen bedömde att fler kommuner borde införa valfrihetssystem då den ansåg att detta stärker individens inflytande över sin vardag.

I och med införandet av Lag (2008:962) om valfrihetssystem har ett stort antal kommuner visat intresse för att införa systemet alternativt utreda förutsättningarna för att införa systemet. Detta framgår av Socialstyrelsens delrapport ”Stimulansbidrag LOV” från 2008, som redovisar antalet kommuner som sökt bidrag direkt till införande alternativt till utredning inför införande. Av Sveriges 290 kommuner har 182 kommuner ansökt. 63 procent av kommunerna ligger i mellersta Sverige, 18 procent i norra och 19 procent i södra. Främst är det hemtjänsten kommunerna tänker, alternativt har planer på att, konkurrenspröva.²

I och med införandet av Lag om valfrihetssystem har den enskilde, om denne så vill, möjlighet att välja den leverantör som ska utföra hemtjänsten.³

Beroende på hur väl denna möjlighet utnyttjas kan en kommun med lågt förtroende för sina hemtjänstinsatser eller med mycket attraktiva, privata alternativ komma att förlora de brukare som tidigare överlämnats per automatik vid biståndsbeslutet.

¹ Dir. 2007:38

² Socialstyrelsen delrapport, 2008, s. 13

³ Konkurrensverket, broschyr, 2008, s. 9

Eftersom kostnaderna för tjänsten är desamma är det endast kvaliteten som kommunen och de privata leverantörerna har att konkurrera med. Detta sätter större press på organisationskulturen inom verksamheten och dess externa funktion. Det vill säga, att verksamheten har en huvuduppgift som den tydligt kan förmedla till sin målgrupp samt att det finns en "affärsidé" som tilltalar brukare.

1.2. Syfte och frågeställning

Uppsatsen syfte är att undersöka vilka möjliga konsekvenser införandet av LOV kan få för den kommunala hemtjänstens organisationskultur.

Uppsatsen frågeställningar lyder därmed enligt följande:

Tror ni att införandet av LOV kommer få konsekvenser för den kommunala hemtjänsten?

I så fall, på vilket sätt och vilken utsträckning tror ni den kommer påverka organisationskulturen?

1.3. Avgränsning

I och med att det vid införande av valfrihetssystem visats störst intresse för att konkurrenspröva hemtjänstens insatser, är denna undersökning avgränsad till att beröra just dessa verksamheter. Kommunerna som ingår består av kranskommuner till Göteborg och studien har begränsats till de kommuner som ansökt om och fått stimulansbidrag för att utreda förutsättningarna för alternativt för, alternativt införa, valfrihetssystem som överskrider 1,7 miljoner kronor. Det har varit möjligt att få maximalt 2 miljoner kronor per kommun så ett intervall mellan 1,7 och 2 miljoner i stimulansbidrag är jämförelsevis högt. Anledningen till denna avgränsning var att dessa kommuner tycktes mest relevanta för uppsatsens frågeställning, då de ansökta stimulansbidragens storlek kan tolkas som en skattningsskala för satsning på och engagemang för ett valfrihetssystem. Och ju mer satsning och engagemang, desto mer åsikter och information kring ämnet.

1.4. Urval

Undersökningsgruppen består av enhetschefer för hemtjänst, med eller utan projektuppdrag rörande valfrihetssystemets införande. Bakgrunden till detta är en större förståelse och djupare inblick i deras arbetsroll samt att de tycktes vara bra representanter för sina verksamheter då de har god insyn såväl uppåt som nedåt i organisationen. På grund av den tidsmässiga begränsningen blev studien begränsad till kranskommuner kring Göteborg men för att få med fler olika aspekter och berika insamlingsmaterialet är enhetscheferna spridda över flera kommuner och det var ett medvetet val att inte intervjua fler än en person från varje kommun. Efter uteslutningen av icke kranskommuner samt kommuner med stimulansmedel under 1,7 miljoner, kvarstod sju kommuner varav en av dessa nyligen deltog i en studie rörande LOV, vilket gjorde att denna kommun valdes bort. Alltså gick förfrågan till sex kommuner. Fördelen med ett mindre urval är dock att datainsamlingsmaterialet blir mer överblickbart.⁴

⁴ Eneroth, *Hur mäter man "vackert" – Grundbok i kvalitativ metod*, 2005, s. 172

1.5. Bortfall

Av de ovan nämnda sex kommunerna som ingick i urvalsgruppen blev samtliga tillfrågade via mejl om att delta. Två av dessa återkom dock inte med svar, trots en påminnelse via ännu ett mejl, och uteslöts därmed ur studien. På vilket sätt detta påverkar uppsatsens resultat är svårt att säga. Självklart hade materialet blivit ännu fylligare med ytterligare två intervjuer men samtidigt finns flera genomgående mönster i materialet som kanske förvisso hade bekräftats vidare av dessa men som inte tillfört något som inte redan sagts i de utförda intervjuerna. Återigen, är det fördelaktigt med ett överblickbart material. Innehållet i sex intervjuer hade inte kunnat bearbetas lika noggrant som innehållet i fyra.

1.6. Precisering av begrepp

För att underlätta för läsaren följer nedan en kortare förklaring av begreppet *Organisationskultur*, som återfinns i såväl syftet, frågeställningen och tidigare forskning. I teorikapitlet följer en mer ingående beskrivning av begreppet. Vidare beskrivs kortfattat begreppet *Valfrihetssystem*, vilket även finns fylligare beskrivet i uppsatsens tredje kapitel.

1.6.1. Organisationskultur

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”⁵

Det finns egentligen två dimensioner av kulturbegreppet.⁶ Den ena ser kultur som överförda handlingsmönster. Den andra ser kultur som kognitiva, tankemässiga system. Som gemensamma värderingar, uppfattningar och tankesätt.

1.6.2. Valfrihetssystem

Enligt 2 kap. 7 § i Lag (2008:962) om valfrihetssystem är valfrihetssystem ”... ett förfarande där den enskilde har rätt att välja den leverantör som ska utföra tjänsten och som en upphandlande myndighet godkänt och tecknat kontrakt med.”

1.7. Tidigare forskning

Vid eftersökandet av tidigare forskning som rör uppsatsämnet har följande sökord använts enskilt och i olika kombinationer: *Valfrihetssystem*, *valfrihet*, *kundval*, *lov*, *hemtjänst*, *social hemtjänst*, *kvalitetskonkurrens*, *Norden*, *home care*, *elderly*, *old*, *consumer-choice system* och *assisted living*. De sökmotorer och databaser som använts är Google Scholar, CSA Illumina och Libris.

När det gäller det internationella utbudet har det funnits svårigheter med att hitta någon exakt motsvarighet till ämnet utanför Norden.

I studien som presenteras under rubriken 2.7.6. ingick dock forskning från såväl de Nordiska länderna som från Holland och Japan, vilket bidrog med ett mer internationellt perspektiv på kundval.

⁵ Bang, *Organisationskultur*, 1995, s. 24

⁶ Ibid. s. 22

1.7.1. Kundval i hemtjänsten

Den första studiens fullständiga titel är "*Kundval i hemtjänsten – Erfarenheter av information och uppföljning om framtidens hemtjänst*" och är utgiven av SKL. Författare är U Winblad, C Andersson och D Isaksson på Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap vid Uppsala universitet. Studien publicerades 2009 och undersöker hur kommuner med kundvalsystem inom äldreomsorgen informerar brukarna om detta samt hur de följer upp kvaliteten i de alternativa verksamheterna. Undersökningen bygger på fallstudier i fyra kommuner samt en enkätundersökning där 27 kommuner är representerade.

När det gäller information till brukarna kommer författarna fram till att rutinerna för detta är generellt goda. Det är främst biståndshandläggaren som informerar om kundval i samband med beslutsbeskedet, men information finns även att tillgänglig på respektive kommuns hemsida. I fallstudiens kommuner finns det även informationsblad om de olika verksamheterna som kommunerna utformat. Brister gällande informationen återfinns dock i dess innehåll och utformning. Bland annat genom dess värdeladdade formuleringar och avsaknad av indikationer som ger brukarna möjlighet att jämföra de olika alternativen sinsemellan. Avslutningsvis påpekar författarna att det finns dåligt med forskning kring vad brukarna själv önskar för typ av information för att kunna göra ett medvetet val och föreslår därför att detta ses över. Vidare framgår att även biståndshandläggare drabbas av att informationen är svårjämförlig eftersom de då inte kan ge objektiv och god vägledning, vilket en del brukare önskar.

Vad gäller kvalitetsuppföljningen så ser denna olika ut i de olika kommunerna. Det kan vara såväl webbenkäter som verksamhetsbesök med intervjuer. Gemensamt för samtliga kommuner är dock brister i planeringen av uppföljningen och av ett bra system för kontinuerlig uppföljning. Vad som behövs, är en mer långsiktig plan med riktlinjer för intervaller mellan uppföljningarna.

1.7.2. Kvalitetskonkurrens och kundval inom kommunal äldreomsorg

Studie nummer två, "*Kvalitetskonkurrens och kundval inom kommunal äldreomsorg*", är utgiven av Konkurrensverket och är en del av deras uppdragsforskningsserie från 2006. Författare är Marianne Svensson och Per Gunnar Edebalk. Studien bygger på intervjuer med både kommunala och privata utförare i två kommuner och undersöker mer djupgående vad kvalitetskonkurrens är, och hur utförare agerar då de konkurrerar. De frågor som studien söker svar på är dels vilka uttryck kvalitetskonkurrens tar sig för utförare, dels hur kvalitetskonkurrensen påverkas av kundvalssystemets konstruktion.

Sammanfattningsvis är de uttryck som kvalitetskonkurrensen tar sig för utförarna bland annat ständigt arbete med att utveckla den funktionella kvaliteten, för att inte bli bortvalda av vare sig kommunen eller kunder. Relationen sinsemellan personal och brukare är också en central fråga när det gäller kvalitetskonkurrens då goda relationer är en förutsättning för god kvalitet på arbetet.

Specialkompetens hos utförarna är ett annat uttryck, exempelvis gällande speciella sjukdomar eller språk. En annan metod för att utmärka sin verksamhet på marknaden är att erbjuda "det lilla extra" som en gratistjänst utöver biståndet.

Kundvalssystemets är konstruerat som så att företag provas av kommunen innan de godkänns. Enligt studien kontrollerar denna konstruktion både typen av utförare och antalet utförare på marknaden. Samtidigt som en begränsad marknad gör det också lättare för brukare att välja. Vid de tillfällen då den enskilde inte kan eller vill välja påverkas konkurrenssystemet i hög grad då samtliga aktörer går miste om en medveten kund. En annan del av kundvalets konstruktion rör dess uppföljning och kontroll av aktörerna. Detta kan antingen underlätta eller bromsa privata verksamheter och påverkar på så sätt vilken typ eller vilka av företagen som orkar och kan anpassa sig till kommunens krav och på så sätt kvarstå på konkurrensmarknaden.

1.7.3. Konkurrens på kommunala villkor

En tredje studie är *"Konkurrens på kommunala villkor. Om konkurrensutsättning och gränsen mellan marknad och byråkrati."* Detta är en studie från 2002 av Fredrik Andersson, docent i nationalekonomi vid Lunds universitet, som försöker överblicka olika aspekter på konkurrensutsättning samt förmedla erfarenheter och kunskap inom ämnet.

De viktigaste slutsatserna av studien, enligt författaren, är att framgångsrik konkurrensutsättning bygger på fungerande kontraktslösningar där bland annat insynsfrågan bör regleras samt att kommunens yttersta ansvar för verksamheter inte kan kontrakteras bort.

Enligt studien har effekterna av konkurrensutsättning blivit ganska så odramatiska. Kostnader pressas ofta bara lite grann samtidigt som kvalitetseffekterna förefaller vara måttliga och gå i båda riktningar. Andersson menar även att framgångsrik konkurrensutsättning kräver s.k. beställarkompetens och att kundvalsarrangemang är ett sätt att förena offentlig finansiering, individuell valfrihet och en någorlunda effektiv konkurrens. En förutsättning för detta är dock att det produceras objektiv konsumentinformation om offentliga tjänster som är föremål för fria val. Därför bör detta uppmuntras.

1.7.4. Organisationskultur för framgångsrika kommuner

"Organisationskultur för framgångsrika kommuner" är en studie av fyra svenska kommuner. I studien har författaren, Sven Siverbo, genom enkätundersökning och intervjuer kartlagt respektive kommuns organisationskultur, för att med hjälp av olikheterna i kulturerna förklara vardera kommuns individuella utveckling. Fokus är alltså på de interna olikheterna, vilka delas upp i gemensamt handlande, förändring, styrningsloкус, ledarskap och informella avtal.

Den första kommunen kännetecknades av sin goda ekonomi. Denna hade förvisso förändringsdrivande egenskaper, men var samtidigt inkapabel till gemensam handling, hade svag ledning och det förekom mycket informella avtal inom den. Därför menar författaren att denna rimligen inte kan hänföra sig förtjänsten för sin positiva ekonomiska utveckling till egna åtgärder och beslut.

Den andra kommunen, var även den inkapabel till gemensamt handlande. Dessutom hade den brist på förändringsdrivande egenskaper. Denna tillskriver författaren även egenskaper som insiktströg och med ett ojämnt ledarskap. Att den samtidigt lider av

sämre ekonomi ser författaren som en tydligare koppling till dess svaga organisationskultur.

Den tredje kommunen, kännetecknas av stabil ekonomi och en positiv organisationskultur. Invånarnas inställning är överlag god och utvecklingen likaså. Kommunen är dock inte så finansiellt stabil som den skulle kunna vara, med tanke på de goda förutsättningarna.

Den sista undersökta kommunen brister i förändringsförmåga och har även en negativ ekonomisk utveckling. Den kan dock trösta sig med att ha under omständigheterna nöjda medborgare.

Författaren drar slutsatsen om att organisationskulturen påverkar utvecklingen hos kommunerna. Men även att utvecklingen påverkar organisationskulturen.

1.7.5. Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor

I den danska tidningen "Tidsskrift for Arbejtsliv" publicerades i nr. 1 2006 artikeln "*Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor*", skriven av Marta Szebehely som är professor och fil. dr. vid institutionen för socialt arbete vid Stockholms universitet. I en litteraturöversikt samt en kvalitativ studie diskuterar hon hemtjänstens organisationsförändringar och villkor samt personalens förhållande till dessa i Sverige, Danmark och Norge.

Hon beskriver inledningsvis hur budgetåtstramningar och organisationsförändringar har påverkat äldreomsorgen mer än många andra områden. Inom äldreomsorgen har flera stora förändringsreformer genomförts. En av dessa är införandet av marknadsinfluerade styrformer, så som "Beställar-utförar-modeller". Sverige var först av de nordiska länderna med att införa detta system inom äldreomsorgen. Modellen fanns i början av 2000-talet i ca 80 procent av Sveriges kommuner. I Danmark är den obligatoriskt lagstiftad i samtliga kommuner sedan 2003. I Norge är systemet ännu på framväxt och mindre vanligt.

I studien undersöker författaren hur arbetet i tre hemhjälpssgrupper påverkas av styrprincipen. Undersökningsgrupperna består av en grupp i Oslo, en i Stockholm och en i Köpenhamn. En upptäckt är att upplevelserna av hur kontrollerad man är av arbetsgivaren inte behöver bero på hur detaljstyrd man är. Ytterligare en upptäckt är att personalen i Stockholm, där arbetsgruppen upplevt hemtjänsten såväl innan som efter beställar-utförar-modellens införande, var nöjdare innan denna kom till. De kände sig mer delaktiga innan förändringen.

1.7.6. Kundval för äldre och funktionshindrade i Norden.

"*Kundval för äldre och funktionshindrade i Norden. Konsumentperspektivet.*" är skriven av Per Gunnar Edebalk och Marianne Svensson på uppdrag av Nordiska ministerrådet och utgavs år 2005. Syftet är att utifrån konsumenternas perspektiv redogöra för effekterna av kundvalsystem inom omsorgsområdet.

Den huvudsakliga frågeställningen rör valmöjligheterna för den enskilde vad avser utförare och tjänster samt huruvida brukarna av äldre- och handikappomsorg har tillgång till nödvändig information för att kunna göra rimliga val. Studien bygger inte på någon empirisk forskning utan försöker besvara frågan utifrån befintlig forskning.

I Norden förekommer både system med obligatoriskt och frivilligt kundval. Författarna kommer fram till att obligatoriskt kundval inte nödvändigtvis bäddar för aktiva val. I exempelvis Stockholm, där valet är obligatoriskt, är det ändå bara 40 – 50 procent som säger sig ha valt själva. I Solna och Oslo, som även de har obligatoriska val, är det närmare 80 procent som säger sig valt själva.

Studien visar också att kännedomen om valfriheten är låg bland brukarna samtidigt som valfrihet är någonting man värderar högt. På det hela taget anser man att det är viktigt att ha möjlighet att välja men att det är viktigare att kunna påverka hjälpens innehåll än att kunna välja utförare.

Enligt studien ter sig informationsspridningen i kundvalssystem vara ett internationellt uppmärksammat problem då den information som finns om verksamheternas kvalitet inte tillgodogörs av vare sig brukare eller beställare. Brukarna vill ha mer information men få har möjlighet att förstå och därmed använda sig av den. Författarna menar dock att det inte behöver vara informationen i sig som brister utan att det kan vara det sätt på vilken den förmedlas som kan göra det svårt att ta den till sig.

I Japan introducerades i samband med kundval ett personligt ombud till varje brukare. Denne ska ge stöd vid valet av utförare samt därefter följa upp att kontraktet och vården utformas såsom var tänkt. Ombudet arbetar helt oberoende av dem som insatsbedömer. I Holland tar sig kundvalet uttryck i en "personlig budget". Brukaren kan välja mellan att ha en "personlig budget", traditionell omsorg eller en kombination av de två. Med en personlig budget väljer sedan brukaren själv utförare av insatsen. Att välja personlig budget innebär också att en viss procentsats kan användas till sådant som brukaren upplever ger en högre livskvalitet utan att dessa utgifter behöver rapporteras till det s.k. omsorgskontoret, där budgetens storlek beslutas.

2. Bakgrund

Olika typer av valfrihetssystem inom äldreomsorg har funnits i Sverige sedan början av 1990-talet och alltså långt innan Lagen om valfrihetssystem kom till. Intresset för detta har dock varit begränsat. I december 2008 gjorde SKL en inventering av kommuner som gav möjlighet för brukare att välja mellan privata utförare inom hemtjänsten.⁷ Antalet kommuner som gav dess invånare möjlighet att välja utförare av hemtjänstens serviceinsatser var 44 stycken, och när det gällde omvårdnadsinsatser var antalet 33 stycken.⁸ Detta kan jämföras med de 182 kommuner som nu ansökt om stimulansmedel och därmed visat intresse för att införa valfrihetssystem.

I detta kapitel följer en kortfattad beskrivning av LOV, motiven bakom lagstiftningen samt en redogörelse för valfrihetssystemens uppkomst och etablering i Sverige.

2.1. LOV

Lag om valfrihetssystem trädde i kraft 1 januari 2009.⁹ Lagen gäller då en kommun väljer att upprätta ett valfrihetssystem och valfrihetssystem definieras enligt densamma i dess 2 kap. 7§ som "... ett förfarande där den enskilde har rätt att välja den leverantör som ska utföra tjänsten och som en upphandlande myndighet godkänt och tecknat kontrakt med." I lagens 2 kapitel återfinns även definitioner av *leverantör*, *tjänst*, *upphandlande myndighet* och *kontrakt*, vilket kan förtydliga innebörden. (Se Bilaga 3.)

Syftet med lagen är att underlätta för de kommuner som vill tillämpa ett valfrihetssystem då den tydligt beskriver de praktiska villkoren för systemet. Bland annat hur annonsering, ansökan, utslutning av sökande, kommunikering och tillsyn ska gå till.¹⁰ Det lagstöd som kommunerna tidigare haft vid tillämpning av valfrihetssystem, har varit Lag om offentlig upphandling, vilken rör all typ av upphandling som görs offentligt. LOV ger möjlighet att avvika från LOU, som Lag om offentligupphandling kallas, och tillämpa vid arbete med omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning eftersom denna är "skräddarsydd" för detta område. Enligt denna är det kommunens skyldighet att ge brukare omfattande information om sina valmöjligheter samt erbjuda ett ickevalsalternativ för de som inte kan eller vill välja utförare själva.

2.2. Skillnaden mellan LOU och LOV

Innan Lag om valfrihetssystem kom till var det lagen (2007:1091) om offentlig upphandling som kunde användas som lagstöd vid offentlig upphandling.¹¹ LOU är en förkortning för sistnämnda. LOV kom till som en alternativ lag till LOU som det är frivillig att använda sig av. Det finns dock en del väsentliga skillnader mellan dem. Den förstnämndas användningsområde sträcker sig exempelvis bara till tjänster som rör hälso- och sjukvård samt vissa sociala tjänster,¹² medan LOU kan tillämpas såväl vid byggtreprenader som varor och byggkoncessioner m.m.

⁷ SKL, 2007

⁸ Socialstyrelsen, delrapport 2008

⁹ Lag (2008:962) om valfrihetssystem

¹⁰ Socialdepartementet, 2008

¹¹ SOU 2008:15, s. 15 (Tryckt format)

¹² Lagen (2007:1091) om offentlig upphandling

Den stora skillnaden mellan LOU och LOV är att samtliga leverantörer som uppfyller myndighetens förutbestämda krav får lov att teckna avtal med myndigheten, enligt LOV.¹³ Denna kravspecifikation kallas för förfrågningsunderlag och av den ska även framgå vilken den ekonomiska ersättningen blir, regler för uppföljning, kontroll samt kontraktuppgifter och övriga avtalsvillkor. I en upphandling enligt LOU tävlar leverantörerna om att få teckna avtal med myndighet.¹⁴ Ytterligare skillnad är att det i LOV finns bestämmelser om löpande annonsering, vilket det inte finns i LOU.

Leverantörer kan alltså enklare etablera sig på marknaden enligt LOV men den ekonomiska ersättningen från myndigheten kommer inte förrän de blivit valda av den enskilde.¹⁵ Enligt LOV är det alltså brukaren som fattar tilldelningsbeslutet, inte myndigheten.

Myndigheter är skyldiga att löpande annonsera i en nationell databas.¹⁶ Där ska dennes förfrågningsunderlag vara åtkomligt för utförarna.¹⁷ Databasen syftar bland annat till att göra det enklare för utförare att hitta kommuner som infört eller planerar införa valfrihetssystem.

2.3. Motiven bakom LOV

I kommittédirektivet till den utredning som resulterade i Lag om valfrihetssystem har regeringen gett en beskrivning av bakgrunden till initiativet.¹⁸ Där nämns bland annat att individen bör få ökad möjlighet att välja service. Det beskrivs vidare hur detta gör servicen mer lyhörd för brukares behov.¹⁹ Vidare menar regeringen att valmöjlighet bland brukare ger ökad kvalitet och mångfald samt förflyttar makt från politiker till brukare, som både kan välja och välja bort utförare. Ett annat motiv som nämns, rör medarbetare och att även de gynnas av konkurrens. Dels för att detta bidrar till ökat engagemang och nytänkande, dels för att arbetsgivarna tvingas erbjuda goda arbetsförhållanden för att inte förlora sina medarbetare till konkurrenterna.

Att konkurrensutsätta offentlig verksamhet sägs ge ökad effektivitet och minskade kostnader på grund av nya lösningar och bättre nyttjande av befintliga resurser. Ytterligare argument är ökad företagsamhet bland kvinnor, då äldreomsorgen till 90 procent utförs av kvinnor.²⁰

2.4. Valfrihetssystem inom hemtjänsten innan LOV

Valfrihetssystem eller kundvalssystem har förekommit i Sverige sedan början av 1990-talet.²¹ År 1993 uppmärksammade socialstyrelsen kundvalssystemet för första gången i en kartläggning av alternativa styr- och driftsformer.

¹³ SOU 2008:15, s. 17 (Tryckt format)

¹⁴ SOU 2008:15, s. 140 (PDF-format)

¹⁵ Ibid. s. 141

¹⁶ SOU 2008:15, s. 17 (Tryckt format)

¹⁷ Ibid. s. 18

¹⁸ Kommittédirektiv, 2007:38, s. 3

¹⁹ Ibid. s. 4

²⁰ Ibid.

²¹ Socialstyrelsen, 2004, s. 29

Kundval definierades i kartläggningen som "att den biståndsberättigade ges möjlighet att välja vård-/omsorgsgivare genom s.k. servicecheckar och dylikt eller genom att brukaren vid biståndsbeslutet uppmanas att välja mellan ett antal alternativa vård-/omsorgsgivare" 1993 tillämpades systemet i fyra kommuner: Täby, Nacka, Danderyd och Vaxholm, samtliga positionerade Stockholmsområdet.²² I slutet av 90-talet hade kundvalssystemet spridit sig söderut i landet till bland annat Lund och Skövde. Gemensamt i samtliga fall var att valfriheten i kommunen rörde hemtjänstinsatser. 2003 var antalet kommuner som tillämpade någon typ kundvalssystem uppe i tio, och omfattade i vissa kommuner även ledsagning och särskilt boende.²³

²² Socialstyrelsen, 2004, s.30

²³ Ibid. s. 30

3. Teori

Den teoretiska referensramen utgörs av organisationsteorier som berör kulturen i en organisation. I följande kapitel presenteras begreppet organisationskultur samt dess innehåll och förhållande till resultat och marknadsföring.

3.1. Organisationskultur

Följande definition är formulerad av Henning Bang och är enligt honom en sammanfattning av flera olika definitioner.

*”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”*²⁴

Organisationskulturen har flera funktioner både när det gäller det externa och det interna.²⁵ När det gäller de externa funktionerna är organisationskulturen bland annat viktigt i avseendet att den avgör huruvida organisationsmedlemmarna har förstått vad som är organisationens huvuduppgift, eller dess ”affärsidé”, samt hur den uppfyller denna uppgift. Och att uppfattningen om detta delas av alla.²⁶ Kulturen ligger även till grund för om medlemmarna delar åsikt om hur de ska arbeta för att utföra ett bra jobb.

När det gäller de interna funktionerna har organisationskulturen en integrerande roll då den ger medlemmarna ett gemensamt kommunikationsmedel. Men den avgör inte bara tydligt vem som tillhör organisationen utan även vem som står utanför den.²⁷ Organisationskulturen förser varje medlem en speciell roll och avgör vad som bär uppmuntras och vad som ska tillrättavisas.

Som ledare för en organisation blir uppgiften att socialisera medarbetarna rätt i kulturen. Detta handlar inte bara om att medarbetarna ska utföra sina arbetsuppgifter professionellt och enligt regelverket, utan också om att de ska ansluta sig till icke lagstadgade normer och andra värden som bör gälla inom organisationen.²⁸

3.1.1. Organisationskulturens innehåll

Organisationskulturen innehåller fyra kärnelement: värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar.

När det gäller värderingar kan man skilja mellan värderingar som är uttalanden, värderingar som de anställda säger sig tro på och värderingar som faktiskt efterlevs.²⁹ Värderingar har flera funktioner för organisationen.³⁰

²⁴ Bang, *Organisationskultur*, 1995, s. 24

²⁵ Flaa&Hofoss m.fl., *Introduktion till organisationsteori*, 1998, s. 78

²⁶ Ibid. s. 79

²⁷ Ibid. s. 80

²⁸ Ibid. s. 83

²⁹ Bang, *Organisationskultur*, 1995, s. 52

³⁰ Ibid. s. 53

Bland annat kan de fungera vägledande när det gäller inställning och uppförande. De kan även ha motiverande funktioner.

De normer som förekommer i en organisation kan medlemmarna antingen vara medvetna eller omedvetna om.³¹ Normerna beskriver mer konkret hur man ska handla för att främja värderingarna och kan därför liknas vid regler.

Lösningar på externa eller interna problem alternativt inlärd svar, är en beskrivning av grundläggande antaganden och de kan styra organisationens medlemmar utan att de tänker på det. De grundläggande antagandena har starkt inflytande på beteendet i gruppen och blir till en social realitet.³² Därför är de också odiskutabla.

Verklighetsuppfattningar är något som organisationsmedlemmarna utvecklar för att skapa mening i handlingar och relationer.³³ Dessa fungerar som ett slags filter att se verkligheten igenom och utvecklas då medlemmarna samverkar. Med tiden utvecklar de tillsammans uppfattningar om sammanhang, sanningar och värderingar. Dessa överförs även till nya medlemmar och är distinkta för gruppen.

De ovan nämnda kärnelementen kommer dock sällan till uttryck direkt utan snarare genom symboler och objekt och kallas då kulturuttryck.³⁴ En form av kulturuttryck är verbal och där ingår bland annat uttalade värderingar, normer och uppfattningar om organisationen.³⁵ Dessa både manifesterar kulturinnehållet och bidrar till att upprätthålla det.³⁶ De verbala värderingarna kan identifieras till exempel i uttalanden som förmedlar stark övertygelse om att ett visst tillstånd är att föredra framför ett annat.

3.1.2. Organisationsidentitet

Begreppet organisationsidentitet ligger ganska nära begreppet organisationskultur.³⁷ Denna rör medlemmarnas identifikation med den organisation inom vilken de verkar. För att det ska kunna utvecklas en distinkt organisationskultur måste medlemmarna av organisationen identifiera sig med denna. Det är då viktigt att organisationen står för någon unik inriktning eller stil som ger den en betydelsefull identitet. Fyra faktorer som påverkar graden av identifikation hos organisationsmedlemmarna är:

Tydlighet och karaktär, hög status hos gruppen, att andra grupper framträder tydligt och då bidrar till en starkare "vi-känsla" samt närvaron av sociala processer, det vill säga interaktion mellan människor i gruppen och upplevelser av likhet.³⁸

Medlemmar som upplever att organisationen har en unik och positiv identitet kan bli mer benägna att anamma dennas gemensamma värderingar.³⁹

³¹ Bang, *Organisationskultur*, s.54

³² Ibid. s. 59

³³ Bang, *Organisationskultur*, 1995. s. 60

³⁴ Ibid. s. 64

³⁵ Ibid. s. 69

³⁶ Ibid. s. 71

³⁷ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2009, s. 17

³⁸ Ibid. s. 18

Men man kan också säga att en gemensam organisationskultur kan lägga grunden för en distinkt organisationsidentitet. Förhållandet mellan kultur och identitet kan därmed liknas vid evighetsdiskussionen kring ”hönan och ägget”.

En annan förklaring av identitetsbegreppet är att se den som en av flera nivåer av gemenskap inom en organisation.⁴⁰ Organisationskulturen kan ha olika stark inverkan på medlemmarna och den kan mätas i olika nivåer av gemenskap som medlemmarna känner. Lägsta nivån kan då vara när medlemmarna känner till normer och värderingar i organisationen utan att följa dem, sedan följt av att de börjar anamma dessa normer och värderingar utan att identifiera sig med organisationen. Därefter, på den tredje nivån, börjar identifieringen med kulturen.

3.1.3. Organisationskultur och resultat

Det finns flera teorier om hur organisationskulturen påverkar organisationens resultat.⁴¹ Nedan presenteras fem olika synsätt.

En teori är att organisationskulturen har en stor och mycket positiv inverkan på organisationens resultat eftersom den för att medlemmarna strävar mot samma mål. En organisation där ledning och anställda delar samma föreställningar, värderingar och normer - alltså samma kultur - ger mer positiva resultat än en organisation där ledning och anställda inte gör det. Om organisationskulturen är tydlig, så är man antagligen överens om målen. Inom samma skola tror man även att kulturen kan bidra med en positiv effekt på motivationen, då den uppmuntrar folk att identifiera sig med organisationen. Och identifikationen i sin tur skapar både tillhörighet och ansvarskänsla hos dess medlemmar.

Det finns andra teorier inom ämnet som påstår att förhållandet är det omvända, att det är positiva resultat som bidrar till en stark kultur. Alltså att det är framgången som skapar gemensamma föreställningar och värderingar och bidrar till att gruppen hålls samman.

En tredje teori framhäver att kulturen kan vara hämmande och negativ, då det även finns risk att man i en organisation med stark kultur ”fastnar” i ett visst tänkande och blir konservativt inställd gentemot radikala förändringar.⁴²

Det annat tankesätt är att vad som är bäst för resultatet är individuellt för varje organisation. I vissa organisationer fungerar regler och resultatmätning bra som styrmedel och i andra fungerar de sämre. I de organisationer där det fungerar sämre är kulturen av större betydelse, där är det den som istället kan bidra till goda resultat. Denna teori menar alltså att organisationskulturen är olika viktig i olika typer av organisationer.

Vidare finns de teorier som hävdar att goda resultat förutsätter en anpassningsbar kultur. En kultur som är lyhörd för förändringar. En sådan kännetecknas av att medlemmarna är villiga att ta risker, litar på varandra, är aktiva samt arbetar för att

³⁹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2009, s. 19

⁴⁰ Bang, *Organisationskultur*, 1995, s. 63

⁴¹ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2009, s. 73

⁴² Ibid. s. 74

identifiera problem och möjligheter. Kritiker till denna teori menar däremot att just risktagande kan leda till dålig självkänsla hos medlemmarna och allmän instabilitet i organisationen.

Meningarna om på vilket sätt organisationskulturen påverkar verksamhetens resultat är alltså delade.⁴³ Hur som helst kan kulturen liknas vid ett landskap som det är viktigt för cheferna att förstå.

3.1.4. Organisationskultur och marknadsföring

För att en organisation ska få en grundläggande karaktär tycks det vara eftersträvansvärt att definiera en kärnidé, alternativt kallad affärsidé.⁴⁴ Den kan skapa för harmoni mellan organisation, produkt och marknad genom att kombinera ett antal faktorer inom och utom företaget.

I vissa fall talar man om att förmedlingen av organisationskulturen till anställda är detsamma som intern marknadsföring. Den interna marknadsföringen kan beskrivas som ett sätt att värna om att den externa marknadsföringen fungerar, det vill säga att organisationen har nöjda kunder, säljer mer och bygger upp goda kundrelationer.⁴⁵

Ett tema inom marknadsföring, som är mer förknippat med kultur, är begreppet marknadsorientering. Marknadsorientering kännetecknas av tre faktorer. Att skaffa information om marknaden, att sprida denna inom organisationen, samt att anpassa verksamheten efter den information som erhålls och sprids om marknaden.⁴⁶

3.2. Teorikritik

När man sätter sig in i ämnet Organisationskultur tar det inte lång tid innan man inser vilket komplext ämne det rör sig om. Det är, som framgått, svårt att ens definiera vad Organisationskultur är och ännu svårare blir det då att förklara hur och i vilken utsträckning detta svårfångade fenomen påverkar annat inom organisationer. Mot denna bakgrund är det en förenklad förklaring och uppfattning om begreppet *Organisationskultur* som presenterats i uppsatsen.

⁴³ Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 2009. s. 91

⁴⁴ Ibid., s. 107

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

4. Metod

Uppsatsen syfte är undersöka möjliga konsekvenser som valfrihetssystem kan få för den kommunala hemtjänsten enligt dess enhetschefer. Då syftet är relativt komplext tycktes den kvalitativa skolan bäst lämpad som metod.

Denna undersökning avser inte att ge några klara svar eller att generalisera utan den beskriver endast spekulationer och tankegångar hos intervjupersonerna. I och med att frågan om LOV är stark knuten till politik och ett resultat av den nuvarande regeringens önskemål, är det både som författare och intervjuperson lätt att på förhand ha en politiskt färgad uppfattning om valfrihetssystem.⁴⁷

Då syftet inte varit att undersöka enhetscheferns politiska värderingar utan hur deras arbetssituation och verksamhet ser ut idag och i framtiden har det varit lämpligast med kvalitativ intervju där vi frågar "hur" och inte "varför"?

4.2. Tillvägagångssätt

Nedan presenteras tillvägagångssättet uppdelat i processens kronologiska ordningsföljd från förarbete till analys.

4.2.1. Förarbete

Arbetet med uppsatsen har inletts med en upplysningsperiod i syfte att inhämta fakta kring LOV i form av lagstiftning, tidigare forskning, kommuners arbete samt utredningar och rapporter. Såväl historisk som aktuell information. Delar av dessa fakta presenteras i olika delar av uppsatsen men en stor del av den har fungerat som förberedelser inför intervjusamtalen. Samtalen ska kunna flyta på och desto mindre ska behöva undersökas i efterhand eller förklaras av intervjupersonerna.⁴⁸ Tanken var att eftersträva en kunskapsnivå motsvarande den hos de enhetschefer som intervjuats, eftersom forskarens förståelse är ett verktyg för att förstå och tolka sitt forskningsobjekt.⁴⁹

4.2.2. Datainsamlingmetod

Datainsamling har skett med hjälp av kvalitativa intervjuer.⁵⁰ Detta därför att studien, som nämnts ovan, söker uppfattningar och resonemang. Detta kan inte mätas med hjälp av i förväg formulerade svarsalternativ, det vill säga i en kvantitativ studie.⁵¹ Vidare har det varit av stor vikt, att vid undersökningarna söka djupare förståelse för hur intervjupersonerna tänker och känner.

Inför intervjuerna skapades en systematisk intervjuguide till hjälp vid intervjuerna med tydligt uppdelade frågeområden.⁵² Dessa frågeområden döptes till "Bakgrund", "LOV", "Kommunal hemtjänst vs. Privata aktörer", "Marknadsföring",

⁴⁷ Trost, *Kvalitativa intervjuer*, 1993, s. 33

⁴⁸ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 2003, s. 30

⁴⁹ Ibid., s. 30

⁵⁰ Ibid. s. 78

⁵¹ Trost, *Kvalitativa intervjuer*, 1993, s. 23

⁵² Patel & Davidsson, 2003, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 74

”Konkurrens” och ”Motivation”.⁵³ Intervjuguiden är relativt begränsad i sin omfattning för att intervjupersonerna skulle få stor frihet under samtalet. Den har dels fungerat som en trygghet att luta sig emot om intervjusamtalet kom ifrån ämnet, och dels som en checklista för att vid intervjuens slut kunna försäkra sig om att samtliga frågeområden diskuterats.

Allmänt har intervjuerna skett med låg grad av standardisering på frågor så deras inbördes ordning har titt sig väldigt olika från en intervju till en annan.⁵⁴ Likaså har formuleringen av frågorna anpassats efter aktuell person och i vilket sammanhang de ställts.⁵⁵ Under intervjuerna har också en låg strukturering av frågorna eftersträvat. Det vill säga, frågorna har varit öppna och lämnat stort svarsutrymme till intervjupersonerna i fråga. Svåra ord, fackuttryck, negationer och ledande frågor har i största möjliga mån undvikits för att inte påverka intervjupersonernas svar.

4.2.3. Analys och bearbetning av material

Tre av de fyra intervjuerna har spelats in och transkriberats. På grund av ett missöde blev en intervju inte inspelad och kunde därför inte transkriberas och bearbetas på likadant sätt som de andra. Istället sammanställdes denna intervju som en återberättelse av vad som sades under intervjun och som var av relevans för uppsatsens frågeställningar. Denna återberättelse har korrigerats och bekräftats av intervjupersonen för att säkerställa att dess innehåll inte är en efterkreation eller innehåller felaktigheter.

De tre transkriberade intervjuerna har även de begränsats till återberättelser innehållande det material som är av relevans för frågeställningen. Detta för att dels få en mer lättöverskådlig bild av materialet samt för att de fyra intervjuerna skulle bli mer likvärdiga vid analysen av materialet. Det bör dock understrykas att analysen av intervjuerna, i den meningen att man bildar tankegångar, har skett även under transkribering och bearbetning, och inte bara vid själva formuleringen av analysen.

Materialet har under bearbetningsfasen sorterats utifrån teman på grundval av de mönster som återfunnits i flera intervjuer.⁵⁶ Detta för att kunna skapa en sammanhängande text av det som sagt under samtliga intervjuer. Det material som inte kunde placeras i något tema har bildat en egen kategori. Materialet och dess olika teman har sedan sorterats in i underrubriker i resultatkapitlet, där varje rubrik beskriver en del av frågeställningen. Dels för att erinra läsaren om frågeställningen och dels för att värna om den röda tråd som bör löpa genom en uppsats.

Analys och resultat fick sedan varsitt kapitel. Annars är det vanligt att vid kvalitativ bearbetning varva analys med intervjuцитat i ett och samma kapitel.⁵⁷ Personligt tycke och det faktum att det saknas citat från en intervju, gjorde att detta redovisningssätt valdes bort.

⁵³ Trost, *Kvalitativa intervjuer*, 1993, s. 50

⁵⁴ Ibid. s. 19

⁵⁵ Patel & Davidsson, 2003, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 72

⁵⁶ Trost, *Kvalitativa intervjuer*, 1993, s. 129

⁵⁷ Patel & Davidsson, 2003, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 122

4.3. Reliabilitet och validitet

Tillförlitlighet, reliabilitet, och giltighet, validitet, får en annan innebörd vid kvalitativa studier än vid kvantitativa.⁵⁸ På det hela taget blir dessa två begrepps innebörd mer komplicerad i kvalitativa sammanhang. När det gäller tillförlitligheten, eller reliabiliteten, kan man urskilja fyra komponenter. Kongruens, precision, objektivitet och konstans.

Kongruens, att frågorna är lika, är något som intervjuguiden hjälpt till att åstadkomma. Likhet mellan intervjuerna var också eftersträvansvärd för att de skulle omfatta ungefär lika mycket material och tid för att sedan kunna bidra med lika mycket innehåll i uppsatsen. Som framgår av tillvägagångssättet har det varit av större vikt att få intervjupersonerna att ge fylliga och öppna svar.⁵⁹ Precis som när det gäller konstans så brister även kongruenstänkandet i de kvalitativa studierna i dess tanke om att attityden är den samma över tid och att den enskilda människan är oföränderlig och stabil i sina föreställningar och åsikter. Att frågor inte ställs på likadant sätt eller inte ger samma svar över tid behöver i en kvalitativ studie inte betyda att studien har låg reliabilitet. Det kan snarare betyda att den fångat upp en mer nyanserad förståelse eller tolkning av människans beteende. Därför ger inte motsägelser eller brist på samband i intervjuerna lägre reliabiliteter utan talar endast för ett mer mångsidigt tänkesätt.

Precisionen i denna undersökning ligger i hur materialet har bearbetats. Vid denna process har det varit av stor vikt att återge ordagrant vad som sagts under intervjuerna och undvika all typ av förändring av dessa vid renskrivandet. Detta misslyckades, som sagt, vid den fjärde intervjun men med hjälp av återkoppling från intervjupersonen har det ändå bekräftats och förtydligats vad som sagts.

När det gäller objektiviteten i studien har denna värnats om genom ett aktivt lyssnande vid intervjutillfällena.⁶⁰ Det har även ansetts viktigt att undvika ifrågasättande av intervjupersonerna men att däremot fortgående ifrågasätta sig själv som intervjuare och författare och rannsaka sig själv när det kommer till det man tar för givet.

Validiteten, eller med andra ord giltigheten, handlar i forskningssammanhang om att man mäter det man avser att mäta.⁶¹ När det gäller kvalitativ forskning rör detta begrepp forskningsprocessen i sin helhet. Validiteten tillgodoses alltså via genomgående användning av förförståelsen för ämnet, införskaffandet av bra underlag till tolkningen av intervjuerna samt god koppling mellan frågeställning, tolkning och teori.⁶² Med andra ord, genom att eftersträva en så följsam forskningsprocess som möjligt där syftet genomgående följs.

⁵⁸ Patel & Davidsson, 2003, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. s. 111

⁵⁹ Trost, *Kvalitativa intervjuer*, 1993, s. 112

⁶⁰ Ibid. s. 37

⁶¹ Patel & Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 103

⁶² Ibid. s. 114

4.4. Metodkritik

Kvalitativ metod ställer stora krav på forskaren och att denna inte påverkar tolkningen av resultatet. Med en kvantitativ forskningsansats har man ett mer talande datainsamlingsmaterial att luta sig tillbaka på. Som nämns i tidigare stycke, ligger validiteten i en kvalitativ studie i forskningsprocessen i sin helhet.

Det gäller därför att fortlöpande behålla sin röda tråd och sitt objektiva förhållande gentemot uppsatsen. Att vara ensam författare är en faktor som kan tänkas påverka detta negativt eftersom man bli mer "insnöad" och mindre ifrågasatt, än om man har en forskningspartner att dela syfte, resultat och diskussion med.

Apropå att inte vinkla sitt resultat, har det ibland tyckts motsägelsefullt att redan i syfte och frågeställning nämna begreppet *organisationskultur*. Tanken med begreppet var att med ett ord beskriva flera fenomen i en organisation. Detta kan dock ge sken av att svaret på frågeställningen redan är besvarad i förväg och att resultatet inte fått tala för sig själv. Och kan hända att resultatet påverkats omedvetet av detta.

I efterhand har en viss skepticism gentemot intervjuguiden uppkommit eftersom vissa frågor kan ha påverkat svaren hos de tillfrågade. Vissa frågor brister i att de är för ledande och slutna. Intervjufrågorna är av stor vikt i en kvalitativ studie som bygger på enbart intervjuer. I denna del verkar fokus ibland hamnat mer på att uppnå syfte och bibehålla den röda tråden i uppsatsen när den borde vara minst lika koncentrerad på god intervjueteknik.

4.5. Etiska reflektioner

I den första kontakten med intervjupersonerna, vilket var via mejl, framgick förutom information om uppsatsen även de forskningsetiska principerna inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. (Se bilaga 1) Dessa ställer krav på samtycke från deltagarna, att deltagarna får information om studien, att uppgifterna hanteras konfidentiellt och att uppgifterna endast nyttjas i forsknings- och studiesyfte.

Kravet på konfidentialitet och avidentifiering av deltagarna har uppfyllts bland annat genom att undvika publicering av sådan information som kunde röja denna. Saker som sagts under intervjuer och som kunnat placera personen i ett visst sammanhang har därför inte tagits med i texten. Det fanns tankar om att publicera vissa citat i resultatkapitlet för att göra det med levande men i och med att en av intervjuerna saknar citat tycktes det med tanke på avidentifieringen bli för uppenbart vilka uttalanden i resultatet som utgörs av denna person. För att måna ytterligare om intervjupersonernas konfidentialitet framgår inte heller vilka kommuner som representeras i uppsatsen.

Efter intervjuerna har fler funderingar kring hur lätt eller svårt det är att som intervjuperson besvara samtliga frågor ärligt, och inte påverkas av en rädsla för hur man uppfattas. Att vara enhetschef ställer vissa förväntningar på en både från chefer och medarbetare och det kan vara känsligt att avslöja sina tankar eller sitt egentliga förhållningssätt gentemot i detta fall LOV, i en organisation där ens uppfattning inte delas av andra. Även om de varit medvetna om att de ska avidentifieras i uppsatsen kan det fortfarande kännas obekvämt.

5. Resultat

Innehållet i följande kapitel bygger på intervjumaterialet och presenterar enbart det som sagts av intervjupersonerna, utan egna reflektioner och tillägg. För att ge en tydlig återkoppling till frågeställningen presenteras denna som uppspaltad till tre rubriker.

5.1. Tror ni att införandet av LOV kommer få konsekvenser för den kommunala hemtjänsten?

Samtliga intervjupersoner är i stort överens om att det inte blir någon större förändring till en början och inte heller någon plötslig sådan. En anledning till detta är att man vet att en majoritet av ens brukare är nöjda och att man sett att det inte hänt så mycket i andra kommuner där LOV har införts. En av personerna nämner dock att denne hört hur det har skett en vitalisering av hemtjänsten i och med LOV i en annan kommun. Hur personalen i och med detta blivit mer alert och kundfokuserad. Så kan det bli även i den egna kommunen. Dessutom tror vederbörande att man kommer arbeta med större medvetenhet om att man är konkurrensutsatt.

När det gäller brukare pekar intervjupersonerna på att det är skillnad mellan dem som har hemtjänst idag och de som kommer välja hemtjänst i framtiden. Flera menar att de nuvarande brukarna inte kommer välja om utan ha kvar den kommunala hemtjänsten. Däremot kan de tillkommande brukarna nog komma att välja andra utförare än kommunen. Dels för att det i framtiden inte kommer att finnas samma historia med att man väljer kommunen av tradition eller rekommendation, men också för att dessa är "fostrade" i en annan kultur där man är mer orädd att växla mellan olika utförare. De som är brukare av den kommunala hemtjänsten idag, och har varit det länge, är dessutom så bekanta med dess personal att det är en trygghet att ha den kvar.

5.2. Om ni tror att införandet av LOV kommer att få konsekvenser för den kommunala hemtjänsten, på vilket sätt tror ni den kommer påverka organisationskulturen?

LOV kommer ställa större krav på kommunen och man kommer att behöva erbjuda en högre kvalitet på hemtjänsten. Kanske en mycket mer begränsad personalgrupp hos vissa brukare. En intervjuperson menar att kvaliteten inte ökar per automatik, men att upplevelsen av kvalitet kan öka när brukaren är medveten om möjligheten att välja. Med flera val kanske du vågar ställa mer krav på dina utförare och är lugn i vetskapen om att du inte behöver ha denna utförare om du inte vill detta.

När det gäller konsekvenser för arbetet inom hemtjänsten tror flera att LOV kommer att leda till mer stress kring tid och pengar när man är konkurrensutsatt. Man kan till exempel tvingas säga nej till att utföra sådant som man är van att utföra idag. Ett motsatt resonemang är att det kommer att leda till större kreativitet och bättre tillvaratagande av samtliga medarbetare.

När det gäller stämningen i arbetsgruppen kommer begreppet "vitalisering" återigen upp. En fråga rör huruvida man tror att gruppen stärks av att det tillkommer andra utmärkande grupper. Det tror en av personerna absolut, då detta gör att man sätter värde på det man kan och är bra på. En annan tror också detta, men mot bakgrund av att gruppen har gemensamma intresset av att behålla sina vårdtagare. En tredje tror också på detta påstående, eftersom tillkomsten av andra konkurrerande grupper leder till att man blir stärkt i sin yrkesroll. Samma person menar att hemtjänsten nu försöker börja tänka mer som ett företag och se sig själva som en firma, där man tillsammans jobbar för att få nöjda kunder.

En annan intervjuperson delar uppfattningen om att LOV skapar ett företagstänkande och att valfriheten sätter större press på att samtliga medarbetare gör ett bra jobb. Denna person tillägger dock att om en medarbetare inte anses göra sitt bästa kan en annan medarbetare förlora en brukare på grund av förstnämndes brister.

Vi diskuterar under samtliga intervjuer om det verkar finnas intresse för att starta eget. En av de tillfrågade svarade att det inte gör det, och tolkade det som ett tecken på att personalen är sammanhållen och förenas i och med konkurrensen. En menade att intresset säkert fanns i vissa stunder, då någon kände sig missnöjd i sitt nuvarande arbete. De resterande två menade också att intresset var svagt men mer av den anledningen att man inte är tillräckligt riskbenägen när man arbetat en tid. Dessutom är det lågkonjunktur och det kan vara svårt att ta sig in på marknaden och om man gör det är det inte säkert att det blir tillräckligt lönsamt.

Det verkar överlag ses som fördelaktigt att kunna erbjuda missnöjda brukare ett annat alternativ. Vissa brukare är svårare att tillfredställa och i och med valfrihetssystemet kan man hantera dessa med att uppmana dem till att testa en annan utförare för att detta gör dem nöjdare.

En av de intervjuade pratar om hur det finns en obalans i upplägget kring LOV eftersom kommunen både sätter villkoren för de privata och har en representant som presenterar de olika alternativen, alltså biståndshandläggaren. Dessutom har de privata företagen negativ publicitet sedan tidigare. Något positivt med att ta fram ett förfrågningsunderlag är dock att det tvingar kommunens hemtjänst att rannsaka sig själv och dess egna krav, menar en av de tillfrågade.

5.3. Om ni tror att införandet av LOV kommer att få konsekvenser för den kommunala hemtjänsten, i vilken utsträckning tror ni den kommer påverka organisationskulturen?

För att undersöka hur man tror att den egna verksamhet uppfattas utåt rörde en av intervjufrågorna hur man tror argumentationen går när brukare väljer det kommunala alternativet framför de privata. Här resonerade intervjupersonerna relativt lika. Ett starkt argument för att välja den kommunala hemtjänsten är att den är etablerad och redan idag har kunder som kan rekommendera den till brukare som står inför sitt val av hemtjänst. Att de varit utförare sedan länge och därmed har erfaren och rutinerad personal torde vara ytterligare ett argument, då detta känns tryggt för brukaren. Likaså att kommunen har det yttersta ansvaret. En annan

anledning till att kommunen skulle vara ett tryggt alternativ är det faktum att den saknar vinstintresse och att det finns tillsynsmyndigheter som vakar över kommunen. Att den kommunala verksamheten saknar vinstsyfte bidrar till uppfattningen om att kommunen håller högre kvalitet eftersom den därigenom uteslutande lägger pengarna på verksamheten och inte på vinst, menade en av de intervjuade. En pekade på det faktum att större delen av hemvårdspersonalen bor i kommunen och att det finns en tradition av att kommunen tar hand om kommunens invånare.

En person nämnde dock att det även finns nackdelar med att vara etablerad sedan tidigare, då det även finns de som är missnöjda med kommunens hemtjänst och därmed satt sin "stämpel" på denna. Då kan det vara en fördel att vara helt ny på marknaden, eftersom man kan bygga upp sin image från grunden.

När det gäller hemtjänstens nuvarande affärsidé skiljer den sig mellan intervjupersonen. En ser det som att affärsidén är verksamhetens övergripande mål, en annan ser att den utgörs av kommunens politiska mål, det vill säga hög kvalitet och en som att affärsidén är en god relation sinsemellan brukare och personal.

Värdet av att marknadsföra sig i och med konkurrensutsattheten uppfattas olika bland intervjupersonerna. En menar att det är mycket viktigt att vara jämförbar med de privata utförarna, framför allt vid mässor där de olika alternativen ställs bredvid varandra. Det kan ske exempelvis genom enhetliga tröjor. Det här med marknadsföring är dock något som diskuteras inom flera kommuner och som man tänker arbeta fram. Återigen med företagstänkandet i bakhuvudet: Hur ska vi göra för att framstå som bäst på att göra det här, till exempel. En intervjuperson kan tänka sig att vissa grupper inom hemtjänsten blir specialiserade på olika områden, beroende på vad de privata utförarna har att erbjuda.

Att tänka mer på personliga möten och kommunens rykte är annat som omnämns. Vidare hoppas man att tidningarna skriver om positiva exempel.

Det finns inte någon större oro bland intervjupersonerna inför konkurrensutsattheten. Dels för att man har andra kommuner som exempel och lugnar sig med att införandet har gått smärtfritt för dem. Andra omständigheter som har lugnande inverkan är att de fackliga organisationerna inte gör så stort väsen av LOV samt att de privata utförarna trots allt har så svårt att starta upp då kommunen redan är så etablerad. En person menar att behovet av hemtjänst idag är stort och kommer bli ännu större med tiden och att det därför kommer finnas utrymme för fler aktörer på marknaden.

Trots att det överlag svaras att det inte finns någon större oro finns bland samtliga vissa tveksamheter eller tillägg om att det har funnits en oro tidigare men att denna avtagit. En intervjuperson menar att man just med tanke på exempel från andra kommuner bör ta konkurrensutsattheten på allvar.

Generellt tänker man att förändringen i och med LOV inte kommer bli påtaglig ännu på ett par år. En liknar valfrihetssystemet vid friskolor och att det i likhet med dem kommer spridas och när folk inser sina möjligheter att välja exempelvis tilläggstjänster kommer fler välja andra utförare än kommunen. Kommunen kan ju bara konkurrera med de insatser som beviljats personen ifråga.

5.4. Sammanfattning

Sammanfattningsvis är samtliga intervjupersoner i stort överens om att det inte blir någon större förändring till en början i och med LOV och säkerligen ingen plötslig sådan. Detta beror dels på nöjda brukare och dels på inblick i hur det sett ut vid övergången i andra kommuner där LOV redan har införts. Man ser dock en skillnad mellan dem som har hemtjänst idag och de som kommer välja hemtjänst i framtiden. I framtiden förutspås det bli vanligare att välja privata aktörer.

Synen på kommunen utifrån en kunds perspektiv tros vara att den är etablerad, har erfaren och rutinerad personal, saknar vinstintresse samt har det yttersta ansvaret och helt enkelt känns som ett tryggt alternativ.

När det gäller hemtjänstens nuvarande affärsidé ser man denna som de övergripande verksamhetsmålen, kommunens politiska mål, hög kvalitet eller relationen sinsemellan brukare och personal. Att marknadsföra sig ser man olika på. Allt ifrån att man planerar vara så gott som jämförbar med de privata alternativen till att man knappt tänker kring marknadsföring alls. Överlag är det ännu svårt att besvara exakt hur marknadsföringen kommer se ut.

Det finns inte någon större oro bland intervjupersonerna inför konkurrensutsattheten, men ibland framkommer vissa tveksamheter eller tillägg till detta. Generellt tänker man att förändringen i och med LOV inte kommer bli påtaglig än på ett par år.

6. Analys

Syftet med uppsatsen är alltså att undersöka vilka möjliga konsekvenser införandet av LOV kan få för den kommunala hemtjänstens organisationskultur. Det sker genom intervjuer utifrån frågeställningen:

Tror ni att införandet av LOV kommer att få konsekvenser för den kommunala hemtjänsten? I så fall, på vilket sätt och i vilken utsträckning tror ni den kommer påverka organisationskulturen?

Enligt de teorier som beskrivits tidigare i uppsatsen, är det svårt att definiera *organisationskultur* och få en konkret uppfattning om begreppet. Lättare är det nog att förstå de olika indikationerna på att en organisation har en stark organisationskultur. Förvisso finns en del motsägelsefulla indikationer som återigen påminner om organisationskulturens komplexitet. Det som indikerar en stark organisationskultur är bland annat: en tydligt definierad "affärsidé", gemenskap, identifikation med organisationen samt gemensamma värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar.

Utifrån de teorier om organisationskultur och det resultat som presenterats ovan, tycks det finnas en hel del likheter men även en hel del skillnader mellan de olika kommunernas organisationskulturer. Detta är inte förvånande då samtliga kommuner styrs av samma lagar och föreskrifter, men samtidigt är deras respektive ledningar och medlemmar unika, vilket självklart påverkar tankegångar och arbetssätt inom organisationen.

Den kommunala hemtjänsten ses som ett tryggt, etablerat och rutinerat alternativ, enligt de tillfrågade. Ett alternativ man väljer även för att det saknar vinstsyfte och drivs under tillsyn. Detta kan ses som de verklighetsuppfattningar medlemmarna utvecklat för att se sig själva i ett sammanhang. Att deras verksamheter saknar vinstsyfte och drivs under tillsyn kan även tolkas som normer eller värderingar som skapats inom organisationen, som något man kommit att föredra framför det motsatta. I och med att detta är tydligt utmärkande för kommunen, är det säkert lätt att snabbt anamma dessa när man som medlem av en kommunal organisation börjar identifiera sig med den.

Organisationskulturen verkar ibland frånvarande i de verksamheter som undersökts i avseendet att verksamheterna tycks sakna en tydlig affärsidé. Som affärsidé nämns de övergripande verksamhetsmålen, kommunens politiska mål, hög kvalitet och en god relation sinsemellan brukare och personal. Dessa typer av affärsidé tycks en aning för långradiga, komplicerade eller svårdefinierade för att enkelt kunna förmedlas till medlemmarna.

De tillfrågade upplever att de har mestadels nöjda brukare. Även om det förekommer, är det få som är missnöjda med sin kommunala hemtjänst. Detta talar för att verksamheterna gör ett bra jobb. Enligt teorin är det just organisationskulturen som förmedlar förståelsen för hur medlemmar ska utföra ett bra jobb, vilket talar för att det finns en närvarande organisationskultur i verksamheterna.

Att det inte verkar finnas någon större oro inför införandet av valfrihetssystem, tyder också på en närvarande organisationskultur eftersom medlemmarna tror på och står

bakom sin verksamhet. Denna avsaknad av oro, förklarar intervjupersonerna med att man upplever sig i dagsläget ha en nöjd och lojal kundkrets. Att ha nöjda kunder tyder på att personalen är medveten om vilken uppgift organisationen har och hur de ska arbeta för att göra ett bra jobb, alltså en närvarande organisationskultur.

När det gäller resultatet för verksamheterna, som med tanke på mestadels nöjda brukare måste ses som god, skulle detta utifrån teorikapitlet kunna tolkas på olika sätt. Antingen som att det finns en stark organisationskultur inom den kommunala hemtjänstens verksamhet som bidrar till goda resultat genom att få medarbetarna att sträva mot ett och samma mål. Eller att de nöjda brukarna skapar en gemenskap inom personalgruppen. Men det finns även teorier som tror att goda resultat kan skapas utan kultur och med hjälp av andra styrmedel. Hur det ligger till i detta fall kan man endast spekulera i. Men mest logiskt, enligt min uppfattning, låter den första förklaringen.

I teorikapitlet beskrivs begreppet *Organisationsidentitet* som talar om huruvida en organisations medlemmar identifierar sig med denna. För att organisationsidentitet ska uppstå måste organisationsmedlemmarna känna gemenskap med sin organisation. Något som tyder på att detta finns i de verksamheter som ingår i studien, är det svaga intresset för att starta egen verksamhet eller byta arbetsplats till privata företag i och med LOV. Detta tyder på en god gemenskap på arbetsplatsen och att man identifierar sig med sin verksamhet.

I övrigt är det svårt att kunna urskilja de faktorer som påverkar organisationsidentiteten i verksamheterna. Det vill säga: Tydlighet och karaktär, hög status, andra framträdande grupper samt närvaron av sociala processer. Tydlighet och karaktär kanske, men de övriga faktorerna är det svårare att finna i den kommunala hemtjänsten. Hög status är tyvärr inte förknippat med hemtjänstens arbete och andra framträdande grupper har inte tillkommit än. Något som nämndes under en intervju var att hemtjänstens personal arbetar mycket självständigt och att det är svårt att prata ihop sig med hela gruppen eftersom man bara ses kortare stunder. I en arbetsgrupp som befinner sig i en och samma lokal under en hel arbetsdag sker det mer sociala processer än inom en där man arbetar i olika miljöer.

Hittills har analysen rört den kommunala hemtjänstens organisationskultur i dagsläget. Men uppsatsens frågeställning rörde hur organisationskulturen kommer påverkas av konkurrensen.

Av det som framkommit under intervjuerna, när det gäller framtiden, är det mycket som tyder på konkurrensutsattheten kommer att bidra till att förstärka organisationskulturen. Som nämnts i resultatkapitlet var tankarna kring om och hur man skulle marknadsföra sig olika. Flera hade dock företagstänkandet gemensamt. Och företagstänkandet kan liknas vid marknadsorientering. Att man gör sig väl förtrogen marknaden och den information som finns om marknaden både inom och utanför organisationen.

I samtliga tillfrågade kommuner ser man det som viktigt att arbeta med marknadsföring. I alla fyra intervjuer nämns hur man tror sig kunna utöka kundkretsen genom rekommendationer från kunder, anhöriga eller bekanta. Därför anses det viktigt att den information som finns på marknaden är positiv sådan. Här

är det återigen värt att nämna hur det finns både fördelar och nackdelen med att vara etablerad, vilket nämnts i resultatkapitlet. Kommunens hemtjänst har en historia som kan vara svårt att frigöra sig ifrån. Därmed beror etableringen (?) och hur framgångsrik marknadsföringen kommer bli i framtiden på vad det finns för befintlig information förknippad med den kommunala hemtjänsten.

Marknadsföringen hänger onekligen samman med vad man har för affärsidé och vilket budskap man vill förmedla, vilket framgår i teorikapitlet. Där nämns hur det är affärsidén som skapar harmoni mellan produkt, marknad och organisation. Idag kanske denna harmoni finns kommunerna, oberoende av affärsidé, i och med att marknaden är begränsad. Det faktum att kunderna är nöjda tyder på att marknadsföringen fungerar såväl internt som externt.

Det är dock svårt att beskriva marknadsföringen i en kommunal verksamhet och vad denna kan anses vara eftersom den inte sker på samma villkor som hos en okänd, privat utförare. Kommunen gör sig på ett annat sätt ständigt påmind om sin existens. Den behöver inte oroa sig att den glöms bort som alternativ. Sedan kan detta, återigen, vara både till fördel eller till nackdel för den. Att kommunen och alla dess verksamheter gör sig påminna så snart kommunen omnämns, kan vara till nackdel för hemtjänstens verksamhet till exempel om media beskriver hur några av kommunens tjänstemän fildelar och spelar nätpoker på arbetstid.

Flera gånger nämns i intervjuerna att framtidens brukare i större utsträckning än dagens nog kommer att välja privata aktörer och att konkurrensen därmed kommer att bli mer påtaglig för kommunen framöver. Frågan är hur detta kan tänkas påverka organisationskulturen.

I intervjuerna framkommer, som sagt, mycket positivt om LOV i den framtida verksamheten. Till exempel om hur det kommer att ske en vitalisering bland personalen, om hur det kommer att skapas starkare gemenskap i och med att det gemensamma målet förtydligas och hur man kommer att bli stärkt i sin yrkesroll.

De ovan nämnda uttalandena kan tolkas utifrån teorier om organisationsidentitet. I och med konkurrensen uppkommer nämligen ett antal faktorer som stärker graden av identitet, och därför kan identiteten tänkas bli mer framträdande vid konkurrensutsatthet. En av faktorerna är en förtydligad huvuduppgift, och kanske även mer karaktär för att bli mer attraktiv på marknaden. Exempel på detta är hur det kan bli aktuellt med specialiseringsområden inom kommunal verksamhet i framtiden. En annan faktor är de utmärkande grupper som förväntas uppträda i och med konkurrensen och då bidrar med att ge en starkare "vi-känsla" och gemenskap. Uppfattningen att man blir stärkt i sin yrkesroll, kan förklaras med att organisationskulturen förser sina medlemmar med olika roller och att det gemensamma målet kan liknas vid organisationskulturen.

Vissa intervjupersoner förutspår att kvaliteten på hemtjänsten kommer att öka i och med LOV. Detta på grund av att det blir mer angeläget att utmärka sig på marknaden. Kvaliteten på hemtjänsten ligger mycket i medarbetarnas arbetsprestationer. I en av de tidigare studierna nämns just att en god relation mellan personal och brukare är en förutsättning för god kvalitet på arbetet. Detta kan utifrån aktuell teori tolkas som ytterligare en indikation på att LOV kan förutspås skapa en

starkare organisationskultur. Kvalitetshöjningen skulle antingen kunna förklaras med en mer tydligt framträdande kultur, vilket underlättar vägledning av personal, eller med en ökad motivation hos personalen.

Under intervjuerna framkom även vilka negativa konsekvenser ett valfrihetssystem skulle kunna tänkas få för den kommunala hemtjänsten. Detta var bland annat en mer krävande kundkrets, mer stress och en splittrad personalgrupp. Genomgående trodde de intervjuade att LOV kommer få en större genomslagskraft om ett antal år och att det då blir fler som väljer privata aktörer framför kommunen. Detta innebär med andra ord en tillbakagång för kommunen.

Hur det förhåller sig mellan organisationskultur och resultat är, som framgått tidigare, inte hugget i sten. Att det finns motsägelser i teorierna kring detta kommer även till uttryck i denna uppsats. Ett resonemang som tidigare nämnts som det till synes mest logiska av dem, det vill säga att organisationskulturen har positiv inverkan på resultatet, är dock inte vidare logiskt i detta sammanhang. I alla fall inte om man väljer att likställa goda resultat med maximalt antal brukare. Om den kommunala hemtjänstens organisationskultur stärks av valfrihetssystemet borde även resultatet förbättras, men intervjupersonerna tror det motsatta.

7. Diskussion

En fråga som uppkom i början av uppsatsskrivandet och som jag då hoppades kunna besvara i detta kapitel var: Finns det något samband mellan en stark organisationskultur och en positiv syn på valfrihetssystem? I det tidigare stadiet av uppsatsprocessen då man ännu bara sitter och funderar på ämne, frågeställning och spekulerar i vad man kan få för resultat, trodde jag nämligen att uppsatsen skulle stödja detta samband. Men ingenting blir ju som man tänkt sig och jag har varken graderat organisationernas styrka eller delat upp intervjupersonerna i en positiv och en negativ grupp. Så enkelt blir det aldrig i en kvalitativ studie. Allt är nyanserat.

Om jag fick beskriva hemtjänstens organisationskultur med ett ord skulle det vara "svårfångad". Organisationskulturen blir så mycket enklare att ta på i en mindre, specialinriktad och kundorienterad organisation. Det är lättare att sätta en nisch på en sådan. Frågan är om hemtjänstens organisationskultur kommer bli mindre svårfångad i och med tillämpningen av valfrihetssystem. Utifrån de intervjuer som utförts ser svaret ut att bli ja. Behovet av en stark organisationskultur blir mer påtagligt i och med konkurrensutsattheten.

I början av uppsatsskrivandet tänkte jag att en stark organisationskultur var lika med en specialinriktad hemtjänst. Denna uppfattning har ändrats sedan dess. Ett specialområde behöver i mitt tycke inte längre vara spetskompetens gällande en viss sjukdom utan i kommunens fall kan det vara att den är offentligt styrd. Men för att det kommunala alternativet ska överleva konkurrensen i framtiden gäller det nog att inte ta för givet att dess budskap har gått fram till medlemmar och kunder utan att arbeta mer med att sätta ord på verksamheten som kan mätas med olika nischarna hos de privata aktörerna. Då tror jag att det trygga, traditionella och övervakade alternativet kan gå längre.

8. Epilog

Att skriva denna uppsats har gett mer frågor än svar och det har uppkommit flera idéer till vidare forskning under skrivandets gång. Men det har även uppkommit idéer om hur en motsvarande studie hade kunnat se ut om man hade haft mer tid till förfogande. Då hade undersökningsgruppen kunnat vara större och även brukare och privata aktörers perspektiv på den kommunala hemtjänsten hade kunnat ingå för att göra studien en mer objektiv.

Flertalet gånger har det slagit mig hur intressant det vore att följa upp konsekvenserna av LOV i de kommuner som ingått i studien om ett antal år, när man faktiskt inte längre spekulerar utan konkurrensen blivit påtaglig för verksamheterna. Att då vidare undersöka olika sätt att marknadsföra sig och resonemang kring marknadsföring, hade även varit intressant.

Ett annat forskningsprojekt vore att studera de privata aktörernas tankar då de ger sig in i valfrihetssystemet. Vad de har för förväntningar och strategier inför mötet med den kommunala konkurrensen.

9. Referenser

Böcker

- Alvesson M., *Organisationskultur och ledning*, 2009, 2:a upplagan, Malmö, Liber
- Bang H., *Organisationskultur*, 1995, 3:e upplagan, Lund, Studentlitteratur
- Eneroth B, *Hur mäter man ”vackert – Grundbok i kvalitativ metod*, 1984, Stockholm, Natur och kultur
- Flaa & Hofoss m.fl. *Introduktion till organisationsteori*, 1998, Malmö, Studentlitteratur
- Patel R. & Davidsson B., *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.*, 2003, 3:e upplagan, Lund, Studentlitteratur
- Siverbo S., *Organisationskultur för framgångsrika kommuner*, 2004, Lund, Studentlitteratur
- Trost J., *Kvalitativa intervjuer*, 1993, Lund, Studentlitteratur

Forskningsrapporter

- Andersson F., 2002, *Konkurrens på kommunala villkor. Om konkurrensutsättning och gränsen mellan marknad och byråkrati.*, Stockholm, Svenska kommunförbundet, ISBN 91-7289-094-0
- Dir. 2007:38, *Fritt val inom äldre- och handikappomsorgen*, Stockholm, Socialdepartementet
- Socialstyrelsen, 2004, *Konkurrensutsättning och entreprenad*, Stockholm, Artikelnummer: 2004-131-12
- Socialstyrelsen, 2008, *Stimulansbidrag LOV delrapport december 2008*, Stockholm, ISBN 978-91-85999-88-0
- SOU 2008:15, *LOV att välja – Lag om valfrihetssystem*, Stockholm, Socialdepartementet (pdf-format)
- SOU 2008:15, *LOV att välja – Lag om valfrihetssystem*, Stockholm, (tryckt format)
- Svensson M.& Edebalk P.G., 2006, *Kvalitetskonkurrens och kundval inom kommunal äldreomsorg*, Stockholm, Konkurrensverket, Forskningsrapport, ISSN 1401-8438
- Svensson M.& Edebalk P.G., 2005, *Kundval för äldre och funktionshindrade i Norden. Konsumentperspektivet.*, Tema Nord 2005:507, Köpenhamn, Nordiska ministerrådet, ISBN 92-893-1119-3
- Winblad U, Andersson C och Isaksson D, 2009, *Kundval i hemtjänsten – Erfarenheter av information och uppföljning om framtidens hemtjänst*, Stockholm, Sveriges kommuner och landsting, ISBN 978-91-7164-459-6

Broschyr

Konkurrensverket, 2008, *Fritt val i vård och omsorg*, Stockholm

Tidskrifts artikel

Szebehely M., 2006, *Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor*, Tidskrift for Arbejtsliv, 8 årg, nr. 1, s. 49-66

Elektroniska källor

SKL, *Kommuner och valfrihetssystem*, 2007-10-12,
<http://www.skl.se/artikel.asp?A=48508&C=7470>, 2009-10-11

Socialdepartementet, *Lag om valfrihetssystem prop. 2008/09:29 Sammanfattning*, 2008-10-01 <http://www.regeringen.se/sb/d/10884/a/112556>, 2009-10-15

Bilaga 1.

Kopia av utskick till kommuner

Hej,

Jag heter Josefine Ekegren och studerar på socionomprogrammet på Göteborgs universitet. Kontaktar er med anledning av att jag precis börjat skriva på min C-uppsats och söker enhetschefer för hemtjänst som kan tänka sig att delta som intervjupersoner i min studie.

Uppsatsen rör Lag om valfrihetssystem/Kundval och jag har genom socialstyrelsens och er hemsida fått kännedom om att detta är aktuellt i er kommun. Det jag intresserar mig för är om införandet av LOV kommer få konsekvenser för den kommunala hemtjänstens verksamhet. (Hela syftet och frågeställningen kan ni läsa nedan.)

I enlighet med de forskningsetiska principerna inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning kommer undersökningen ställa krav på:

1. Samtycke från deltagare. Att deltagande är frivilligt och att det när som helst finns möjlighet att avbryta sitt deltagande.
2. Information om studien. Att deltagare får ta del av studiens syfte och frågeställning.
3. Konfidentialitet av uppgifter. Att deltagare kommer aidentifieras samt att material från intervjuer kommer förvaras så de är skyddade för insyn från obehöriga.
4. Nyttjande av insamlade uppgifter. Uppsatsen kommer endast användas i forsknings- och studiesyfte. Alltså endast redovisas för lärare och andra socionomstudenter men även finns tillgänglig på "Institutionen för socialt arbete": s hemsida.

Ni kommer självklart, om ni så vill, få ta del av studiens slutresultat.

Intervjuerna beräknas ta en timme och är tänkt att genomföras under tiden 19 oktober till och med 6 november. Vid ett positivt svar får ni gärna ge förslag på datum då det passar för er att jag kommer.

Om ni har frågor eller är intresserade av att delta kan ni kontakta mig via mejl eller telefon.

Vänliga hälsningar,
Josefine Ekegren

Bilaga 2.

Intervjuguide

BAKGRUND

Yrkesbeskrivning och yrkesbakgrund?

Flera enhetschefer? Brukare per enhetschef?

Alla lika insatta i LOV?

Var befinner sig er kommun just nu i processen mot införandet av valfrihetssystem?

Varför tror du att er kommun valde att konkurrenspröva just hemtjänsten/hemvården?

Är det serviceinsatserna eller omvårdnadsinsatserna eller båda två som konkurrensutsätts?

LAG OM VALFRIHETSSYSTEM

Tror du att införandet av valfrihetssystem kommer innebära någon märkbar förändring för dig som enhetschef?

Och när det gäller brukarna, hur tror du biståndshandläggaren presenterar de olika alternativen leverantörer när någon beviljats hemtjänst?

När hon presenterar förslagen, hur presenterar hon er?

Tror du att en handläggare som arbetar för kommunen lyckas ge en objektiv presentation?

KOMMUNAL HEMTJÄNST VS PRIVATA AKTÖRER

Har ni någon "affärsidé" eller vision som kännetecknar er verksamhet idag?

Har du någon tanke om hur en person som väljer er som leverantör framför andra alternativ argumenterar för sitt val?

När det gäller privata aktörer, har ni fått någon kännedom om leverantörer som vill konkurrera i ert valfrihetssystem? Vilka är de och vad står de för?

Kännetecknar de sig på något vis, genom exempelvis specialiseringsområden, eller hur marknadsför de sig?

MARKNADSFÖRING

Har ni börjat fundera något kring hur eller om ni ska marknadsföra er då ni blir konkurrensutsatta?

I så fall, på vilket sätt?

Om inte, hur motiverar och resonerar ni kring det?

KONKURRENS

Vad tror du konkurrensutsatthet innebär för kommunen?

Vad tror du det faktum att ni konkurrensutsätts innebär för den enskilda brukaren?

Enligt teorier om organisationsidentitet sägs det att gruppidentiteten kan stärkas av bl.a. andra framträdande grupper eftersom de då bidrar till att ge en starkare vi-känsla? Andra framträdande grupper kan ju vara de privata aktörerna. Hur tänker du kring det?

Vad tror du att konkurrensen kommer innebära för kvaliteten på hemtjänsten i er kommun? Bättre, sämre, oförändrad? Varför?

MOTIVATION

Hur känner du som enhetschef inför att få konkurrans från privata aktörer? Pressande, motiverande, oförändrat?

När man läser om regeringens motiv till att införa valfrihetssystem, nämns bland annat hur medarbetares engagemang, kreativitet och nytänkande tas tillvara på ett bättre sätt samt att det ökar potentialen för effektivisering och utveckling? Kan du känna igen dig i det påståendet? Vad tänker du kring det?

Har ni redan nu märkt någon förändrad stämning inom gruppen efter vetskapen om LOV? Generella inställningen? Hotfullt, pressande, motiverande?

Relationen sinsemellan brukare och er som utförare? Vilar det någon trygghet i vetskapen om att era brukare kan byta bort er om de blir missnöjda, på så sätt att ni vet att de som nyttjar era tjänster är nöjda kunder?

Bilaga 3.

Utdrag ur Lag (2008:962) om valfrihetssystem

2 kap. Definitioner

1 § Med förfrågningsunderlag avses sådant underlag för ansökan om att delta i ett valfrihetssystem som en upphandlande myndighet tillhandahåller.

2 § Med kontrakt avses ett skriftligt avtal med ekonomiska villkor som

1. sluts mellan en eller flera upphandlande myndigheter och en eller flera leverantörer,
2. avser tillhandahållandet av tjänster, och
3. undertecknas av parterna eller signeras av dem med en elektronisk signatur.

Kontraktet kan även innehålla andra villkor än ekonomiska.

3 § Med leverantör avses den som på marknaden tillhandahåller tjänster som avses i 1 kap. 1 § första stycket. Med leverantör avses också en grupp av leverantörer.

4 § Med löpande annonsering avses en annons som gäller tills vidare och där det inte anges något sista datum för att komma in med ansökan.

5 § Med offentligt styrda organ avses sådana bolag och stiftelser som tillgodoser behov i det allmännas intresse, under förutsättning att behovet inte är av kommersiell karaktär, och

1. som till största delen finansieras av en kommun, ett landsting eller en upphandlande myndighet,
2. vars verksamhet står under kontroll av en kommun, ett landsting eller en upphandlande myndighet, eller
3. i vars styrelse eller motsvarande ledningsorgan mer än hälften av antalet ledamöter är utsedda av en kommun, ett landsting eller en upphandlande myndighet.

6 § Med tjänst avses sådan tjänst som framgår av 1 kap. 1 § första stycket.

7 § Med upphandlande myndighet avses en kommunal myndighet.

Vid tillämpningen av denna lag ska med upphandlande myndigheter likställas

1. beslutande församlingar i kommuner och landsting,
2. offentligt styrda organ som avses i 5 §,
3. sammanslutningar av en eller flera myndigheter enligt första stycket eller församlingar enligt 1, och
4. sammanslutningar av flera organ enligt 2.